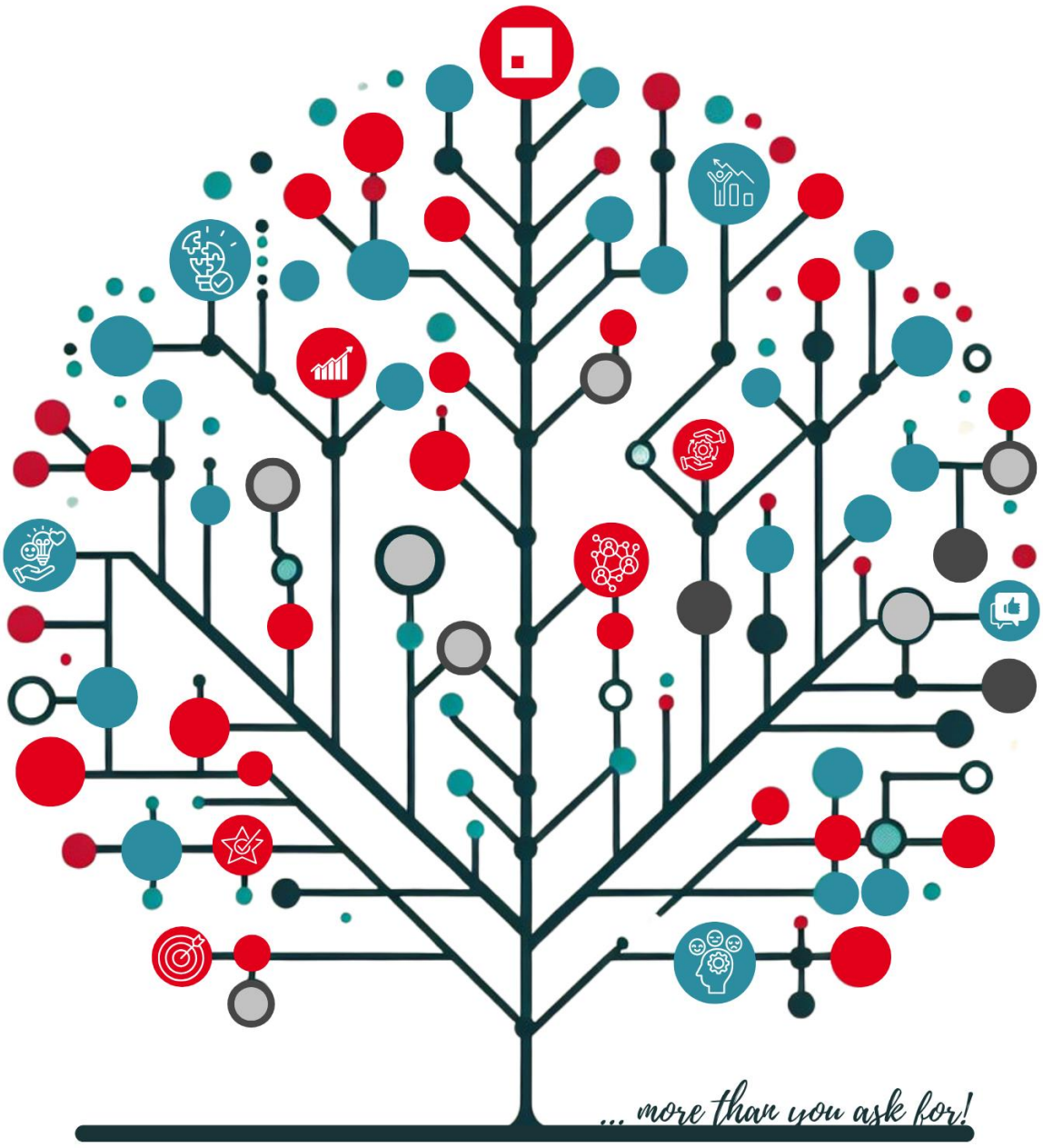
ROGATOR
EXPERTS IN FEEDBACK & SOFTWARE



Change Management

Fallstudie eines Unternehmens im Umbruch

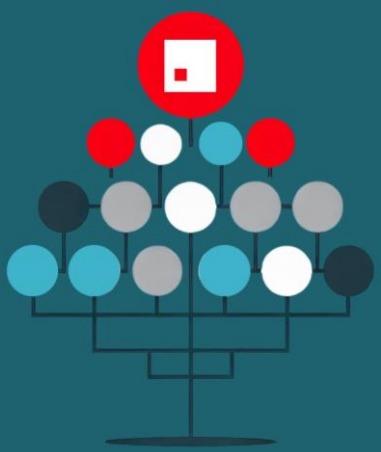
+49 911 8100 500 info@rogator.de www.rogator.de

Inhaltsverzeichnis:

1. Das Ziel – Beteiligung der Belegschaft am Change-Prozess

2. Der Weg – Projektgruppe plant Befragung, Befragung trifft auf rege Teilnahme

3. Die Ergebnisse – Ein differenziertes Feedback, Individuelles Reporting



Key Findings

- Unternehmen können viel dabei lernen, wenn sie Mitarbeitendenbefragungen auch in Zeiten des Umbruchs und der Veränderungen vornehmen.
- Mitarbeitende empfinden die Durchführung eines solchen Projekts bzw. den offensiven Umgang mit kritischen Themen oftmals als besonders wertschätzend.
- Die Planung und Themensetzung sollte in diesem Kontext durch eine paritätisch besetzte Projektgruppe erfolgen, in der möglichst viele Meinungsströmungen abgebildet sind.
- Auch Mitarbeitendenbefragungen, welche in „unruhigen Zeiten“ durchgeführt werden, erbringen häufig ein differenziertes und objektives Feedback und werden nicht unbedingt zu einer Art „Generalabrechnung“ mit dem Unternehmen missbraucht.
- Die Abbildung von Original-Textkommentaren der Teilnehmenden im Rahmen des Detailreportings für Untergruppen hat sich bewährt.

1. Das Ziel

Beteiligung der Belegschaft am Change-Prozess

Veränderungen und Umstrukturierungen sind in Unternehmen gang und gäbe. Sie erzeugen Unsicherheit in der Belegschaft und können eine ganze Organisation lähmen. Manche Unternehmen scheuen sich davor, in einer solchen Situation eine Befragung anzustoßen. Oftmals gehen dadurch aber wichtige Informationen verloren, die den gesamten Prozess optimieren könnten.

In diesem Spannungsfeld beauftragte uns ein weltweit tätiger Dienstleistungs-Konzern mit 10.000+ Mitarbeitenden mit der Befragung der Belegschaft eines ca. ein halbes Jahr zuvor übernommenen und deutlich kleineren Unternehmens. Ziele dieses Projektes waren:

- Bewusste Beteiligung der Belegschaft am Change-Prozess
- Abgleich der Erwartungshaltung (vor Übernahme) mit der aktuellen Realität
- Kommentierung der neuen Strukturen und Kommunikationsweisen
- Feststellen von Informationsbedarfen bezüglich der Integration
- Aufarbeitung von Kulturunterschieden zwischen beiden Unternehmen
- Aufnahme möglicher, kontraproduktiver Missstimmungen
- Erfassung technischer Reibungsverluste
- Einschätzung der Mitarbeitendenzufriedenheit (und deren Entwicklung) hinsichtlich der Übernahme

2. Der Weg

Projektgruppe plant Befragung

Um dem Anspruch gerecht zu werden, alle Mitarbeitenden bei dieser Befragung „mitzunehmen“, wurde eine heterogen besetzte Projektgruppe gebildet, die zu ca. 2/3 aus Kollegen und Kolleginnen des übernommenen und zu ca. 1/3 aus Kollegen und Kolleginnen des Gesamt-Unternehmens stammte. Unter der Moderation von Rogator wurden in dieser Gruppe sehr rasch die relevanten Themen und „pain points“ in der aktuellen Phase des Unternehmens ermittelt.

Auf dieser Basis erstellte Rogator das Befragungskonzept, welches aus 10 Themenbereichen bzw. ca 60 Items bestand.

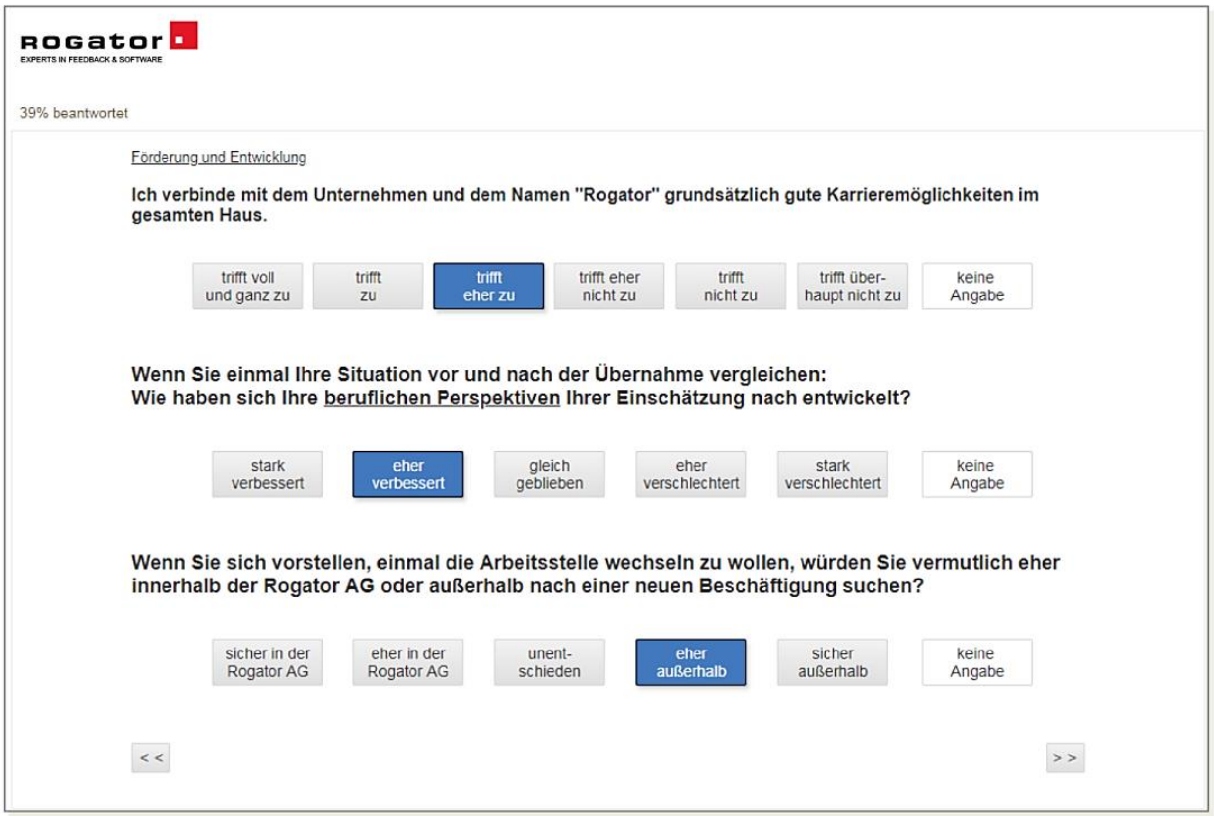
Um möglichst viele O-Töne zu erfassen, wurden darüber hinaus 14 offene Fragen eingesetzt. Hierfür wurden durchgängig pro Textfrage drei kurze Textfelder mit einer Beschränkung von je 100 Zeichen angeboten, um eine gewisse Ausfüll-Disziplin zu gewährleisten bzw. Endloskommentierungen zu vermeiden.

Befragung trifft auf rege Teilnahme

Da alle Personen per E-Mail erreichbar waren, wurde in einem Zeitraum von 22 Tagen eine reine Online-Befragung durchgeführt. Von ca. 300 Personen füllten 85% der Belegschaft die Befragung komplett aus. Es wurde nur ein E-Mail-Reminder (nochmals an alle Personen) versendet, um diesen überdurchschnittlichen Rücklauf zu erreichen. Außerdem wurde intern zum Projekt kommuniziert, bspw. in Form einer E-Mail-Ankündigung durch die Geschäftsführung oder mit Hilfe von appellierenden A3-Plakaten. Die Mitglieder der Projektgruppe trugen durch persönliche Kommunikation und Motivation zusätzlich zum Erfolg bei.

Allein die Teilnahmequote war bereits Ausweis eines hohen Involvements der Belegschaft in dieser Sache und ein Indiz dafür, dass man mit dieser Befragung quasi „den Nagel auf den Kopf getroffen“ hatte.

Es war in diesem Falle gerade nicht der falsche Zeitpunkt zur Durchführung einer solchen Umfrage, sondern genau der richtige. Und die differenzierten Ergebnisse zeigten, dass es nicht darum geht, Mitarbeitende vor negativ konnotierten Themen im Kontext der schwierigen Unternehmenslage zu beschützen, sondern sie umgekehrt ernst zunehmen und mit einzubeziehen.



Screenshot 1

3. Die Ergebnisse

Ein differenziertes Feedback

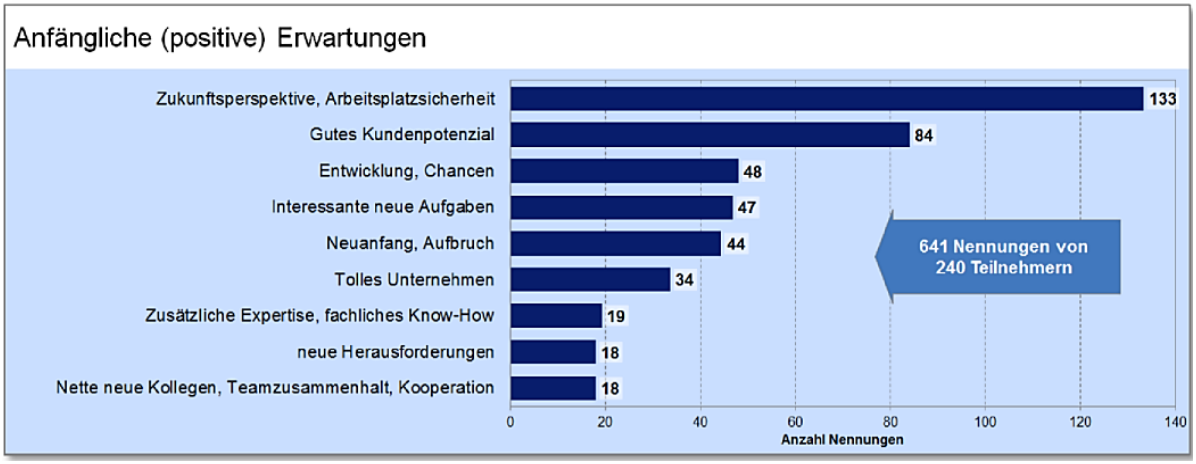
Die Ergebnisse zeigten klar, dass viele Mitarbeitende ganz allgemein mit ihrer augenblicklichen Arbeitssituation unzufrieden waren. Sie zeigten aber auch, dass sie die Übernahme im Prinzip befürworteten und unterstützten.

Dies wurde verstärkt durch die Selbstaussage der Belegschaft, für Wandel und Veränderung einzustehen und stark motiviert und bereit zu sein, diesen Prozess mitzutragen und mitzugestalten.

Auf der anderen Seite wurde die kommunikative Begleitung des Übernahmeprozesses kritisiert. Hier fühlten sich viele Mitarbeitende allein gelassen und zur aktuellen Lage schlecht informiert.

Darüber hinaus regten sie an, die Integration ins neue Unternehmen durch verschiedene organisatorische und persönliche Maßnahmen deutlich zu fördern.

Die Ergebnisse wurden sowohl dem erweiterten Managementkreis als auch der gesamten Belegschaft im Rahmen entsprechender Veranstaltungen von Rogator objektiv und durchaus kritisch präsentiert. Auch diese Offenheit im Umgang mit dem Feedback bzw. der Kritik gehörte zur Strategie der Befragung bzw. auch zu den Gepflogenheiten des Unternehmens.

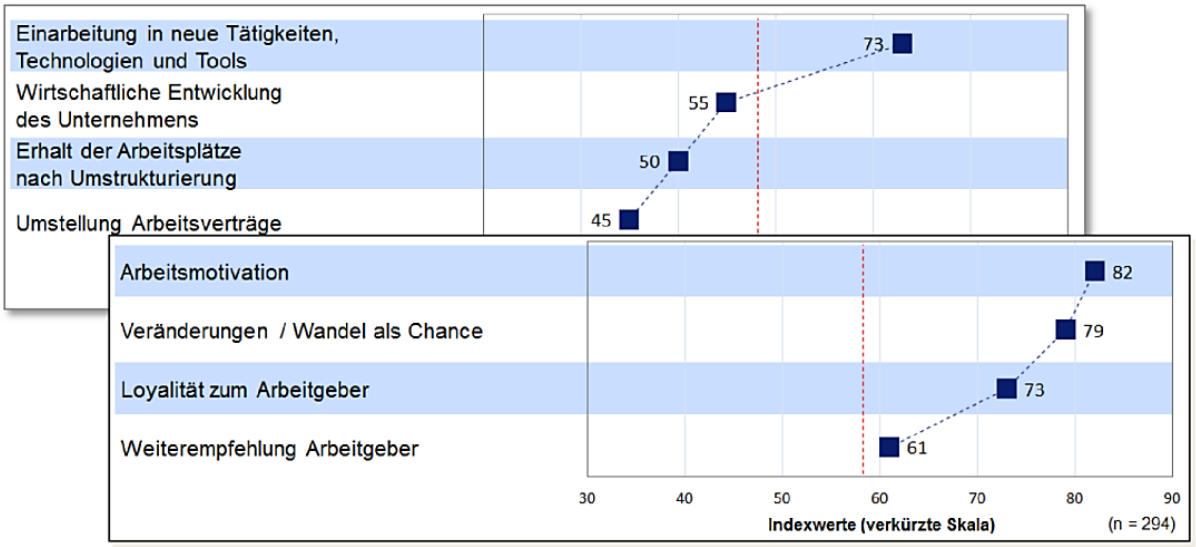


Screenshot 2

Individuelles Reporting

Im Nachgang zu den Präsentationen erhielten ca. 10 Unterbereiche individuelle Reports auf der Stichproben-Basis der dort tätigen Mitarbeitenden. Hierbei spielten die Textbeiträge der Teilnehmenden eine wichtige Rolle: Wurden diese im Rahmen der Gesamtauswertungen noch einer Inhaltsanalyse bzw. einer manuellen Kategorisierung unterzogen, so bot sich dieses Vorgehen bei den Detail-Reports wegen der jeweils deutlich geringeren Anzahl von Texten nicht mehr an. Stattdessen wurden nun die Originaltexte in die Reports aufgenommen, um den Berichtsempfängern ein möglichst realistisches Meinungsbild zu vermitteln. Auf den Umstand, dass die Kommentare 1:1 bzw. unredigiert in die Reports eingehen, wurden die Teilnehmenden bereits in der Umfrage hingewiesen.

Mit Hilfe der Bereichsreports sowie der ausführlichen Kommentierung war es den jeweils zuständigen Bereichsleitenden möglich, die durchaus unterschiedlich ausfallenden Ergebnisse im Rahmen entsprechender bereichsbezogener Verbesserungsmaßnahmen zu adressieren.



Screenshot 3

Diese wirkten flankierend zu den übergeordneten Maßnahmen, welche durch die Geschäftsführung angestoßen wurden.

Die Durchführung einer Folgemessung nach ca. 9 bis 12 Monaten ist bereits in der Vorplanung und würde es ermöglichen, eventuelle Fortschritte zu messen, insbesondere bezüglich des Fortschreitens der Integration ins neue Unternehmen.

Die Rogator AG mit Sitz in Nürnberg wurde 1999 gegründet und entwickelte als eines der ersten deutschen Unternehmen eine Befragungssoftware für Marktforschungsprojekte. Seitdem hat sich das Unternehmen stetig weiterentwickelt und die beiden Geschäftsbereiche „Customer Feedback“ sowie „Employee Feedback“ aufgebaut.

Das Employee Feedback Expertenteam von Rogator bietet „Combined Competence“ für Ihre Befragungsprojekte und greift dabei auf weitreichende methodische Kenntnisse in der Konzeption, Erstellung und Auswertung von Mitarbeitendenfeedbacks jeglicher Form zurück. Darüber hinaus steht unseren Kunden ein breites Spektrum ausgereifter Dienstleistungen sowie passgenauer Software-Lösungen zur Verfügung. Dies wird ergänzt durch technisch-organisatorische Skills und Erfahrungen aus 25 Jahren Online-Forschung.

Getreu der Philosophie „More than you ask for“ denkt Rogator immer einen Schritt weiter. Durch maximale Kundenorientierung in Kombination mit innovativen und maßgeschneiderten Lösungen steht das Unternehmen für erfolgreiche Online-Forschung.

Rogator AG
Emmericher Straße 17
D-90411 Nürnberg

Tel.: + 49 911 8100 550
E-Mail: info@rogator.de

ISO 9001
Zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem
www.tuvsud.com/ms-zert

© Rogator AG